

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

La transmission des savoirs

Guide méthodologique



Collection Point Phare

FAITS ET CHIFFRES
INTRADOC
RESSOURCES HUMAINES
STATISTIQUES
PERSPECTIVES
RAM
POINT PHARE
EMPLOI PUBLIC



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

La transmission des savoirs

Guide méthodologique

Sommaire

La transmission des savoirs : une préoccupation émergente 5

1. Le terrain d'étude 7
2. Les principaux enseignements 9
3. Proposition de méthodologie 13
4. Positionner un poste en termes de criticité 24

Conclusion 26

Annexes 28




POINT PHARE

La transmission des savoirs : une préoccupation émergente

De nombreuses organisations, dont la fonction publique, font actuellement face à de massifs départs à la retraite. Le phénomène sera constant au cours des prochaines années. Or, les personnes qui quittent les organisations, particulièrement lors de la prise de la retraite, sont expérimentées, possèdent souvent une expertise de pointe et ont mémorisé une somme importante de connaissances, tant explicites que tacites. Il s'agit là d'une richesse dont les organisations ne peuvent se passer sans risques, cette perte de savoirs et de savoir-faire pouvant être un facteur important de perte de qualité pour le service public.

Cette importance des départs d'agents publics prévus dans les prochaines années conduit à s'interroger sur une difficulté qui n'a, jusqu'à présent, jamais été bien résolue dans la fonction publique : assurer une continuité dans le traitement des dossiers et dans la conservation des savoirs à la suite du départ d'un agent, sachant que les organisations sont d'autant plus sensibles qu'elles sont réduites en effectif.

Pour prévenir, anticiper ou réagir aux problèmes de tous ordres auxquels est confrontée l'administration, il est indispensable, dans le domaine des fonctions de soutien de la fonction publique de l'État, d'identifier les risques encourus par l'administration du fait de ces départs et si possible d'être en mesure de dresser une typologie des emplois concernés par cette problématique *(emplois dits « sensibles »)*, sachant que ceux-ci ne s'apprécient pas nécessairement selon le niveau hiérarchique, mais selon la sensibilité des fonctions exercées au regard des savoirs à maintenir et à préserver dans l'organisation.

La DGAFP a donc lancé une consultation au terme de laquelle le cabinet IDRH a été retenu pour l'assister dans la conduite de cette étude. Le consultant du cabinet a travaillé avec un groupe de suivi opérationnel chargé d'orienter et de valider les travaux qui ont permis d'élaborer une méthode d'identification des risques en matière de transmission des savoirs pour les activités de soutien.

La méthodologie proposée privilégie les questionnements concrets que peuvent se poser les administrations (DRH et/ou managers) pour identifier ces risques. Des indicateurs et des valeurs de référence associés à chaque batterie de questions permettent de situer le poste en terme de « criticité » au regard de la transmission des savoirs.

Dans la mesure où les fonctions d'appui sont identiques (ou très approchantes) d'un ministère à l'autre, il était logique que la DGAFP, dont l'une des missions est d'animer la politique de gestion des ressources humaines de l'État, se saisisse de ce sujet de nature interministérielle à travers ce guide qui se veut, avant tout, une proposition de méthode, certainement perfectible, sur une question encore mal étudiée, à savoir la prévention des risques liés à la perte de compétences.




POINT PHARE

1. Le terrain d'études

La DGAFP a engagé une étude ayant pour objectif de définir une **« méthodologie d'identification des emplois sensibles en termes de transmission des savoirs formalisés (explicites ou tacites) au sein des fonctions de soutien dans les administrations d'État »**.

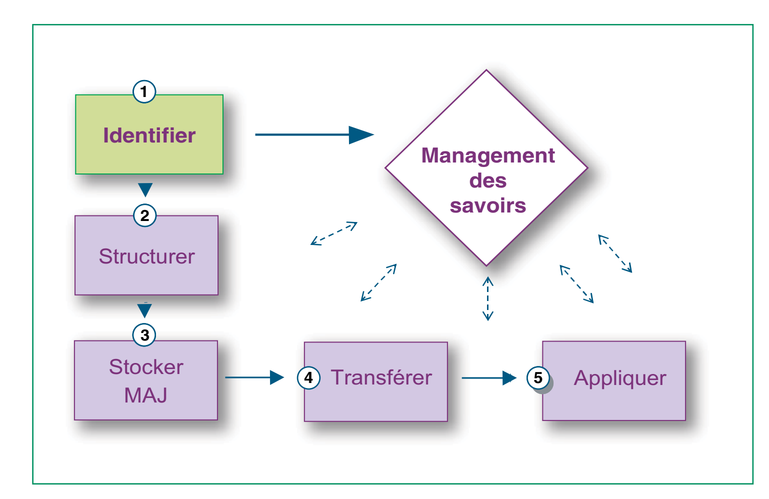
Pour faciliter l'élaboration de la méthodologie, la DGAFP s'est appuyée sur deux directions des services du Premier Ministre :

- la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
- la Direction des services administratifs et financiers (DSAF)

L'analyse, au sein de ces deux directions d'administration centrale, des conditions de transfert des savoirs pour les domaines des « fonctions de soutien », a permis de définir une méthodologie permettant d'identifier les principaux risques potentiels en matière de transmission des savoirs pour ces domaines. La méthode finalement définie peut être proposée à l'ensemble des administrations centrales et des services déconcentrés.

Rares sont encore les travaux qui insistent sur les risques de déperdition de compétences au sein des fonctions de soutien, appelées aussi « fonctions d'appui » selon la terminologie retenue pour l'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime) réalisé par la DGAFP. Des ministères ont, certes, déjà dressé un inventaire des emplois sensibles en termes de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec), dans leur dimension quantitative, mais sans approfondir les questions qualitatives permettant, notamment, d'apprécier les risques en matière de transmission des savoirs. Globalement, on constate néanmoins que la transmission des savoirs devient un sujet de questionnement dans les directions des ressources humaines de nombreux ministères : ministère de la Défense, ministère de l'Équipement, ministère de l'Écologie et du Développement durable, ministère de l'Éducation nationale, etc.

Il est également important de préciser que le champ de cette étude se situe en amont des outils de transmission des savoirs. Elle concerne en effet exclusivement les moyens à mettre en œuvre afin d'identifier – et d'identifier seulement – les métiers sensibles en termes de transmission des savoirs dans les domaines des fonctions de soutien.



De ce fait, l'étude n'aborde ni les outils de structuration ou de stockage, ni les modalités de transfert possibles (sinon à titre d'exemples, en annexe). Elle se situe à « l'étape 1 » d'un processus complet de management des savoirs, tels que décrit synthétiquement par le schéma ci-contre. Elle pourrait donc être judicieusement approfondie par des analyses complémentaires portant sur les autres champs du management de savoirs.



Le champ de l'étude est volontairement circonscrit à ces fonctions de soutien, qui apparaissent concernées à la même hauteur que les fonctions opérationnelles par la problématique de transmission des savoirs. Trois raisons principales étayent ce point de vue :

1. Au sein de certains ministères, les fonctions de soutien[1] peuvent être exercées par un nombre réduit d'experts (le nombre d'agents par emploi-type est alors plus faible au sein des fonctions de soutien qu'au sein des fonctions opérationnelles). De ce fait, la transmission des savoirs y est structurellement un enjeu plus fort que dans les services ou directions fonctionnelles. Dans certains cas, un agent peut être le seul (ou l'un des seuls) à détenir certains types de savoirs, comme cela a été confirmé auprès des deux directions sur laquelle s'appuie la présente étude.

2. La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (Lolf) du 1er août 2001 amène progressivement les responsables de programme à être plus exigeants quant à la qualité des prestations rendues par les services de soutien.

   Dans l'ensemble des ministères, des mouvements plus ou moins forts visent à mieux aligner les fonctions de soutien sur les activités opérationnelles et à professionnaliser les acteurs qui en ont la charge.

   Dans ce contexte de transformation au sein des fonctions de soutien, la transition ne peut bien se faire que si les savoirs continuent à être transmis dans de bonnes conditions en évitant d'entrer dans une logique de rupture[2].

3. Ces fonctions de soutien sont aussi marquées par leur transversalité : elles viennent en appui et sont indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble des services opérationnels.

Enfin, cette étude doit être replacée dans un contexte démographique marqué par des départs en retraite massifs. En 1999, un quart des agents titulaires civils de la fonction publique d'État étaient âgés de plus de cinquante ans. D'ici 2015, 45 % des agents de la fonction publique d'État en poste en 2002 seront partis en retraite. La Gpeec apparaît, à ce jour, comme l'outil le plus pertinent pour gérer au mieux ce « risque démographique ».

Si la finalité première de la Gpeec est d'abord « de se compter et d'évaluer les besoins en effectifs pour continuer à assurer et développer ses missions », ce dispositif peut également constituer l'occasion de se poser quelques questions utiles en terme de management des savoirs.

- Quantitativement, quelle doit être la cible en effectifs pour pouvoir assurer les missions confiées ? Quels sont les savoirs associés à ces effectifs ?
- Combien d'agents vont prendre leur retraite à court et moyen terme ? Combien faut-il en faire « entrer » en conséquence ? Avec quelles compétences ?
- Qualitativement, quelles seront les activités prises en charge demain et les compétences liées ? Existent-elles aujourd'hui dans les administrations ? Faut-il engager des démarches de formation ? Quels profils faudrait-il recruter ?

Le champ, nécessairement très circonscrit, de cette étude, n'apporte qu'une contribution d'ordre méthodologique au débat naissant au sein de la fonction publique pour répondre à toutes ces questions.

1 Pour mémoire, les fonctions d'appui définies par le Rime sont les suivantes : la gestion budgétaire et financière ; l'administration générale ; la logistique immobilière et technique ; les affaires juridiques ; les ressources humaines ; les systèmes et réseaux d'information et de communication ; la communication.

2 Rupture qui a pu être préjudiciable dans les cas, au milieu des années 1980, où certains grands groupes industriels ont préféré, après absorption d'entreprises, imposer à ces dernières leurs process et modes de faire sans respect de leurs savoirs initiaux spécifiques.

2. Les principaux enseignements issus des travaux d'observation en situation

L'ensemble des analyses produites au cours et à l'issue des observations en situation ne peut être présenté ici dans son exhaustivité, dans la mesure où elles renvoient de façon précise et donc nécessairement particulière à la situation concrète de travail des « porteurs des emplois » observés. Les enseignements qui peuvent en être tirés et qui semblent être généralisables sont les suivants.

- **Premier enseignement :** la démarche classique, qui part des compétences stratégiques pour recenser les emplois-type positionnés sur ces compétences, puis les emplois-type sensibles en terme de transmission des savoirs, ne rend pas compte de la réalité telle qu'elle est perçue par les managers. En effet, chacun des responsables interviewés (guide d'entretien en annexes) dispose, d'ores et déjà, de sa propre cartographie des « emplois », « métiers », « compétences », « domaines », « activités » sensibles en matière de transmission des savoirs. Ils ont une approche intuitive, largement fondée sur la pratique et leur expérience quotidienne auprès de leurs équipes. Rationaliser cette approche de la problématique des métiers sensibles en matière de transmission des savoirs apparaît vain, voire contreproductif.

  Ainsi, certains managers mettent en évidence des domaines stratégiques sur lesquels aucun emploi-type ou emploi ne leur paraissait sensible, tandis que d'autres identifient des emplois-type ou des emplois sensibles non positionnés sur des domaines de nature stratégique. Au total, il en ressort que l'analyse stratégique est une étape utile, voire nécessaire, dans les entités d'une certaine importance, mais que son efficience est vraisemblablement très variable d'un ministère à l'autre et peu applicable aux fonctions de soutien, où les effectifs sont moindres que dans les grandes directions opérationnelles. De ce fait, ce ne peut être le point d'entrée exclusif d'une démarche d'identification des problématiques de transmission des savoirs dans la fonction publique d'État.

- **Deuxième enseignement :** le caractère sensible d'un métier en matière de transmission des savoirs n'est pas principalement lié à l'emploi-type. Certes, quelques emplois-type *a priori* plus concernés que d'autres par des difficultés de transmission des savoirs ont été recensés (notamment ceux nécessitant une mise à jour fréquente des connaissances, par exemple avec une dimension « droit de la fonction publique », « technologie de l'information et de la communication »…). Mais, au sein des deux directions servant de support à l'étude, la question de la sensibilité en matière de transmission des savoirs n'a jamais été exprimée par les managers en faisant référence à tel ou tel emploi-type, mais bien à tel ou tel poste ou telle ou telle situation de travail.

- **Troisième enseignement :** les entretiens individuels menés auprès de responsables de la DGAFP et de la DSAF ont permis de cerner quatre niveaux de perception de la sensibilité d'un emploi-type où se jouent les questions de transmission des savoirs. Les analyses ont permis de confirmer ces quatre niveaux de perception.

  Il ressort de ce troisième enseignement que la sensibilité en matière de transmission des savoirs dépend de l'environnement politique et macroéconomique, de l'organisation considérée, de la nature du poste occupé et de certains facteurs individuels.



- **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend de l'environnement politique et macroéconomique**.
  - Les orientations politiques : elles peuvent en effet remettre en question le caractère sensible d'un emploi. À titre d'exemple, la volonté d'un gouvernement de promouvoir l'« e-administration » confèrerait une sensibilité accrue aux emplois-type liés à cette activité (informatique). Autre exemple : la volonté de maîtriser la masse salariale rendrait les emplois-type chargés de ces questions (ressources humaines) particulièrement sensibles… Bien entendu, dans un premier temps, s'agissant de savoirs « neufs » (maîtrise de la masse salariale), c'est principalement l'appareil de formation qui est sollicité. La question de la transmission de ces savoirs « spécialisés » se posera néanmoins à l'occasion des changements d'affectation des premières personnes formées.
  - La structure démographique : les évolutions prévues dans les prochaines années (pyramide large au sommet et rétrécie à la base) accentuent la problématique de la transmission des savoirs pour certains emplois-type.
  - L'appareil de formation initiale et continue : le fait qu'il puisse ou non fournir en qualité et en quantité satisfaisantes les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'administration a un impact sur la sensibilité en terme de transmission des savoirs.
  - L'évolution du marché du travail : elle influe de manière évidente sur la sensibilité de certains emplois en matière de transmission des savoirs, selon qu'il est facile ou difficile pour les administrations de trouver les ressources nécessaires.
  - En lien avec le précédent critère, l'évolution des rémunérations (dans un cadre de plus en plus concurrentiel pour le secteur public) est un élément à prendre en compte, dès lors que l'attractivité d'un emploi peut être plus ou moins forte en fonction des éléments de rémunérations et donc constitue un point de sensibilité de l'emploi-type en termes de transmission des savoirs selon que l'emploi est, au total, plus ou moins attractif.
  - Les évolutions des technologies (TIC, intranet, nouveaux outils informatiques) jouent un rôle important, selon qu'elles sont intégrées ou non par les porteurs des emplois considérés.
- **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend de l'organisation dans lequel il se situe.**
  - Le caractère transversal donné à un poste au sein de l'organisation : un poste n'est pas, en soi, transversal à une organisation. Le plus souvent, c'est l'organisation qui le positionne comme tel ou non, et c'est l'agent sur le poste de travail qui fait « vivre » ou non ce caractère transversal. Un exemple : le poste de contrôleur de gestion peut être ou non de nature transversale selon qu'il est ou non rattaché à une direction générale, selon qu'il est ou non occupé par quelqu'un qui se fait l'idée de son métier comme celui d'un conseil interne en appui à l'ensemble des directions et services pour optimiser l'utilisation de leurs ressources…
  - La capacité à recruter : les marges de manœuvres possibles pour recruter participent au caractère sensible d'un emploi.

- La durée de recrutement : plus un recrutement peut se réaliser dans un délai bref, moins l'emploi est sensible en termes de transmission des savoirs. Cela renvoie donc à la capacité à recruter de l'administration considérée, ainsi qu'au type de recrutement à réaliser (contractuel, fonctionnaire…).
- L'attractivité de la structure ou de l'entité considérée : une affectation peu attractive accroît la sensibilité d'un emploi.
- Les possibilités d'externalisation : pourraient être, également, regardés comme emplois sensibles les emplois que l'administration d'État ne pourrait abandonner sans mettre en péril la mission dont elle est chargée. À l'inverse, l'emploi est moins sensible en termes de transmission des savoirs quand l'administration peut recourir à un prestataire externe pour remplir la mission.
- Les dispositifs de formation continue prévus par l'organisation considérée contribuent à faciliter la transmission des savoirs : il s'agit ici de mettre en évidence que l'investissement en formation consenti par l'administration considérée sur tel ou tel emploi-type pèse sur la sensibilité en matière de transmission des savoirs. L'existence de formations continues régulières sur un emploi-type, ainsi que la formalisation nécessaire au montage des sessions de formation et les échanges au cours de la formation diminuent la criticité de l'emploi-type considéré en matière de transmission des savoirs.
- Le *turn-over,* faible ou élevé, sur un emploi-type est un facteur de sensibilité en matière de transmission des savoirs. Un turn-over élevé suppose des méthodes de capitalisation et de transmission des connaissances presque permanentes. À l'inverse, un turn-over faible engendre le départ de personnes ayant « capitalisé » de nombreux savoirs.

■ **Pour mesurer la sensibilité en matière de transmission des savoirs, il est utile de descendre au niveau du ou des postes occupés (au sein de l'emploi-type considéré)**.

- *Turn over* propre au poste considéré ;
- capacité à recruter sur le poste considéré ;
- compétences longues à acquérir pour être performant sur le poste considéré ;
- existence plus ou moins forte de processus formalisés liés au poste considéré. Plus les processus sont cadrés ou normés, plus la sensibilité diminue.

■ **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend enfin de facteurs individuels**.

- Place d'une personne dans un réseau de relations professionnelles ;
- sens du collectif ;
- capacité à transmettre son savoir.

Cet item fera l'objet ci-après d'une présentation plus précise autour de la notion de « savoirs informels ».

- **Quatrième enseignement :** l'observation en situation a permis de cerner plus précisément les critères de sensibilité liés aux facteurs dits « individuels ». L'analyse conduite met en évidence que les savoirs informels sont très présents, au sein des postes observés à la DGAFP et à la DSAF.

Plus précisément, auprès des porteurs de métiers suivis en analyse situationnelle au sein de la DGAFP et de la DSAF, les savoirs informels suivants ont été identifiés :

- **Technicité forte :** l'agent développe des compétences pointues dont l'acquisition dépasse largement les connaissances théoriques nécessaires au bon exercice du métier. Par conséquent, leur transfert est complexe.
- **Relation « client » ou partenaires :** le développement d'un réseau de relations avec des partenaires institutionnels (au cœur des missions interministérielles de la DGAFP, par exemple) constitue un facteur de sensibilité important, de surcroît si ce réseau s'est constitué sur un temps assez long. Ce facteur a notamment été repéré dans le domaine de l'édition et dans le secteur du recrutement et des concours.
- **Connaissance des rôles et fonctions internes au sein du ministère :** les agents suivis en situation faisaient très régulièrement appel à leurs propres réseaux au sein du ministère, permettant de trouver une solution en mobilisant des acteurs qui n'auraient pas été identifiés *a priori* comme « appropriés » pour apporter une réponse.
- **Conduite du changement et management :** certains savoirs informels sont liés à la capacité des agents, en général d'encadrement, à conduire des processus complexes de changement. Par exemple, procéder à des ajustements d'organisation, des régulations d'équipes, négocier avec tel collaborateur sa participation à tel projet, mobiliser ses équipes, fédérer autour d'un enjeu, valoriser les équipes, etc. Tous ces processus sont autant de savoirs de nature informelle déterminants pour le bon fonctionnement de l'administration. Le transfert de ces savoirs est extrêmement complexe. Il est même commun de prendre comme postulat que « chaque manager trouve ses propres modes de fonctionnement au sein d'une équipe», avec comme corollaire que la transmission à son successeur de savoirs accumulés par un manager n'aurait donc aucune pertinence. Si, pour une part, ce raisonnement est fondé, il est néanmoins en général efficace qu'un manager transmette à son successeur quelques pratiques sur la base de « ce qui bien a fonctionné » et de « ce qui a été plus difficile » pendant sa période de management, ainsi que les points forts et les points faibles de l'organisation.
- **Gestion de l'information :** ont pu être identifiées des modalités de gestion de l'information très personnelles, par exemple selon une arborescence complexe qui n'est pas partagée par l'ensemble du service. À noter que la circulation de l'information dans les services rencontrés dépasse rarement les limites de la section ou du bureau.
- **Position explicite ou implicite de référent interne :** par exemple, en matière de calcul des retraites, l'agent concerné devient la personne de référence dans ce domaine.

3. Proposition de méthodologie d'identification des emplois sensibles en terme de transmission des savoirs au sein des fonctions de soutien dans les administrations de l'État

La démarche proposée concerne les fonctions de soutien de l'administration. De ce fait, les analyses porteront, dans la grande majorité des cas, sur des effectifs en valeur relative plus réduits que ceux en fonction dans des directions opérationnelles.

La méthode doit permettre de traiter quatre problématiques complémentaires pour apprécier la sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs.

- **Les flux :** il s'agit de s'intéresser particulièrement aux questions de pyramide des âges et au turn-over. Les éléments quantitatifs doivent être facilement mobilisables.
- **Les objectifs (ou la stratégie) :** bien que les difficultés à faire émerger les métiers fonctionnels positionnés sur des thèmes stratégiques aient été mises en évidence, et que certains métiers sensibles identifiés ne soient pas positionnés sur des enjeux stratégiques, on ne peut totalement exclure l'analyse stratégique d'une analyse sur la transmission des savoirs. Cette étape peut être optionnelle. Il est proposé par conséquent de la simplifier fortement en ne mobilisant que quelques grands indicateurs.
- **L'organisation :** la place du poste dans l'organisation concrète de l'entité (place dans l'organigramme, interfaces…) doit également être appréhendée.
- **Les savoirs eux-mêmes (formels et informels)**.

La sensibilité d'un métier en termes de transmission des savoirs dépend également, comme indiqué précédemment, de l'environnement macro-économique (orientations politiques, évolutions des technologies, évolution du marché du travail, pyramide des âges nationale…). Les possibilités d'actions sur cet environnement étant très réduites, ce critère n'est pas opérationnel. Il n'a donc pas été retenu.

La méthode de repérage des problématiques de transfert des savoirs au sein des fonctions de soutien repose sur deux approches complémentaires :

1) une approche qui part de la structure considérée (ministère, service, direction, etc.) permet de s'interroger sur :
   - l'attractivité de la structure sur le marché du travail ;
   - l'évolution de la demande sur le marché du travail ;
   - l'évolution du turn-over de la structure ;
   - les départs en retraite estimés ;
   - les compétences qui vont être stratégiques.

Cette analyse permet d'identifier s'il existe ou non un risque en matière de transmission des savoirs au sein de la structure considérée pour telle filière, tel emploi référence ou tel emploi-type (selon la finesse, ou maille, de l'analyse souhaitée).

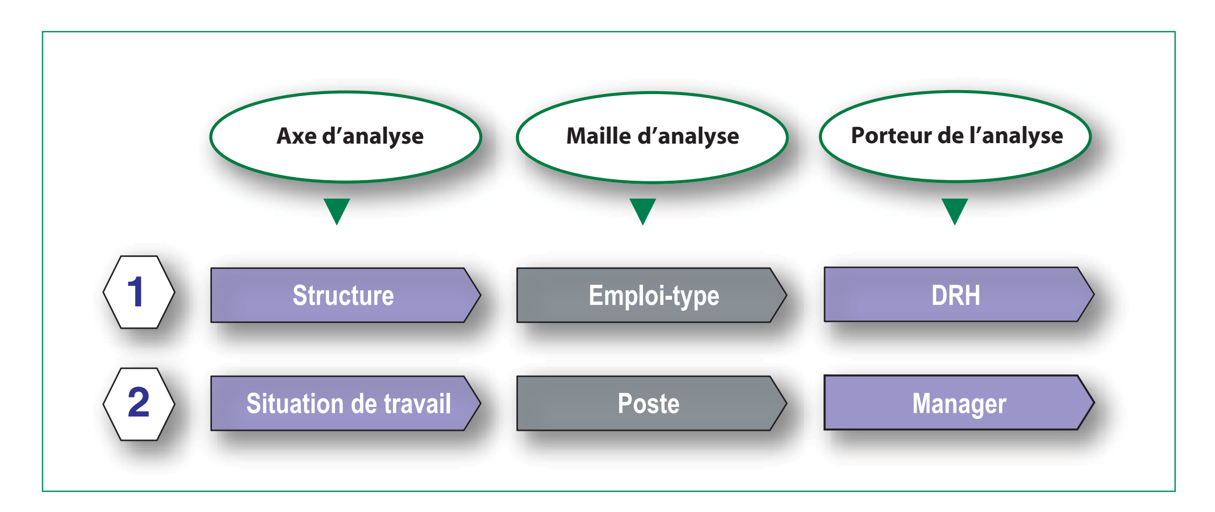
2) Une approche qui part des situations concrètes de travail permet, quant à elle, de s'interroger sur :

- le positionnement du poste dans la structure ;
- les savoirs formels et informels à mobiliser au sein du poste étudié ;
- le niveau de formalisation des tâches à exécuter ;
- la durée d'acquisition d'un savoir-faire ;
- le réseau relationnel à développer.

Au terme de cette analyse, il sera possible de concentrer les travaux sur les postes présentant les plus grandes difficultés et les plus forts enjeux en matière de transmission des savoirs.

Pour autant, les deux démarches (approche « structure » et approche « situations de travail »), ne sont pas nécessairement liées. En effet, les emplois-type repérés par l'approche « structure » ne seront pas nécessairement les postes de travail repérés « en situation » par les managers.

Le schéma ci-dessous illustre ces deux approches :



Mode d'emploi à destination des administrations

Pour s'engager dans une démarche d'identification des risques en matière de transmission des savoirs sur les fonctions de soutien, une administration doit d'abord sélectionner les entités (directions, services, bureaux,…) sur lesquelles elle souhaite faire porter l'analyse. Puis, pour chaque entité considérée, l'analyse peut s'effectuer en deux temps, ou un seul, selon que l'on souhaite observer la criticité en terme de transmission des savoirs selon la structure (approche DRH) ou selon les situations de travail (approche « managers »).

Approche « structure » : l'analyse portera sur la « structure » en tant que telle, qu'il s'agisse d'une entité comprenant uniquement des services de soutien (une direction des ressources humaines, une direction informatique) ou comprenant à la fois des services opérationnels et des services de soutien (service déconcentré, par exemple).

Approche « situations de travail » : l'analyse portera sur les « situations de travail » des seuls services de soutien au sein de la structure considérée.

Pour chacune de ces approches, il est proposé une série d'indicateurs à renseigner sur la base des informations disponibles au sein de l'administration considérée.

À l'issue de chaque tableau, et en complétant avec les données propres à la structure, un total peut être calculé qui permet de situer le niveau de criticité de la structure ou des situations de travail en matière de transmission des savoirs.

Les indicateurs présentés ainsi que la pondération proposée sont tout à fait adaptables au niveau de chaque structure, dès lors que les indicateurs choisis restent pertinents au regard de l'activité de l'entité étudiée et conservent un sens en terme de transmission des savoirs.

Après avoir renseigné l'ensemble des tableaux, il sera possible, seulement si l'analyse « structure » et l'analyse « situations de travail » sont concordantes et cohérentes par rapport à l'organisation, de rapprocher les emplois-type et les postes de travail analysés à l'aide d'un tableau combinant l'ensemble des résultats, de dresser un panorama des risques en matière de transmission des savoirs au sein des différentes entités analysées et de définir, par ordre de priorité, celles qui doivent faire l'objet de mesures spécifiques (cf. annexes : exemple de modalités de transfert possibles applicables au sein de la fonction publique de l'État pour les domaines des fonctions de soutien).



Méthodologie : approche structure



Le premier axe d'identification des emplois sensibles se situe au niveau global de l'entité et comporte trois dimensions :

- la gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences (Gpeec): identification en termes de volumes et de flux ;
- l'identification des axes stratégiques de l'administration ;
- le mode d'organisation de la structure.

Étape 1 : analyse de la sensibilité dans une approche Gpeec

Commencer par une analyse Gpeec permet de définir un ordre de priorité des différents thèmes ayant un intérêt en matière de transmission des savoirs. Les données quantitatives permettront d'identifier les emplois-type (et/ou les filières et/ou les emplois-référence, en fonction des situations de départ et de la taille de la structure) pour lesquels il y a une relative urgence à agir.

De toute évidence, la question de la transmission des savoirs n'est pas que quantitative, mais l'aborder ainsi permet d'éviter de s'attacher à résoudre de faux problèmes ou de s'intéresser à des problèmes trop marginaux. Des démarches de *knowledge management* ont amené, en effet, à identifier certains micro-sujets pour lesquels il n'y avait pas à court ou moyen terme de « risques » à proprement parler, puisque les populations concernées étaient stables, bien que leurs savoirs fussent vraisemblablement sensibles.

La thématique de la transmission des savoirs étant nouvelle au sein de la fonction publique, et compte tenu des éléments démographiques évoqués plus haut, il est proposé d'adopter une démarche qui hiérarchise les priorités d'analyse et d'action.

Les données Gpeec à mobiliser dans le cadre d'une étude sur la transmission des savoirs dans les domaines de soutien doivent être simples et mobilisables facilement par les administrations (du fait de l'hétérogénéité des systèmes d'information et des pratiques en matière de Gpeec). De ce fait, il est proposé de mobiliser les indicateurs suivants :

Critères de sensibilité Gpeec	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
Turn-over sur l'emploi-type considéré	Départs attendus à 3 ans	Si inférieur à la moyenne ministérielle	0	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de 1% à 50%	1	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de plus de 50%	3	
	Départs attendus à 5 ans	Si inférieur à la moyenne ministérielle	0	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de 1% à 50%	1	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de plus de 50%	3	
	Départs attendus à 3 ans	Si inférieur à la moyenne ministérielle	0	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de 1% à 50%	1	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de plus de 50%	3	
	Départs attendus à 5 ans	Si inférieur à la moyenne ministérielle	0	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de 1% à 50%	1	
		Si supérieur à la moyenne ministérielle de plus de 50%	3	
Moyenne d'âge sur l'emploi-type considéré	Moyenne d'âge	Si moyenne d'âge supérieure de 20% à la moyenne d'âge ministérielle	3	
Facilité de recrutement sur l'emploi-type considéré	Nombre moyen de candidat par offre	Si moins de trois candidats par offre	1	
Difficulté de rétention sur l'emploi-type considéré	Nombre de départs vers d'autres employeurs	Si plus de 8% de départs vers un autre employeur (privé ou public)	3	
Emploi-type pour lequel l'attractivité de la structure au sein de la fonction publique est faible	Appréciation qualitative, sur la base d'éléments de comparaison tangibles	Si la structure n'est plutôt pas considérée comme attractive par les agents d'autres ministères positionnés sur l'emploi type considéré	2	
TOTAL sensibilité Gpeec		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité Gpeec	Total compris entre 1 et 7	**Feu vert**	Les problématiques de Gpeec n'apparaissent pas fortes au sein de l'entité
	Total compris entre 8 et 13	**Feu orange**	Les problématiques de Gpeec apparaissent fortes au sein de l'entité
	Total compris entre 14 et 20	**Feu rouge**	Les problématiques de Gpeec apparaissent critiques au sein de l'entité



Étape 2 : analyse de la sensibilité au regard des modes d'organisation

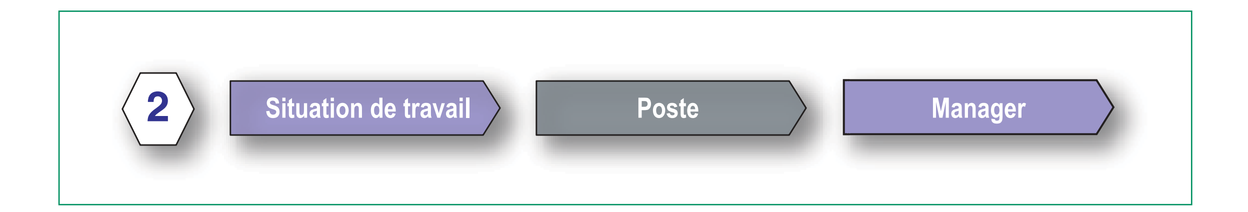
La capacité à transférer les savoirs au sein d'une administration est très dépendante des modes d'organisation préexistants. C'est pourquoi il est utile de les approcher *via* quelques grandes caractéristiques. La réponse à ces questions suppose inévitablement de porter une appréciation sur la structure : c'est pourquoi on peut préconiser d'y répondre en associant quelques collaborateurs.

Critères de sensibilité liés aux modes d'organisation	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
L'entité considérée fonctionne de manière transversale	Mise en place de management de/par projet, existence de groupes projets transverses, communication interne soutenue, échanges de pratiques réguliers…	Non ou plutôt non	4	
		Plutôt oui	3	
		Oui, tout à fait	1	
L'entité considérée dispose d'outils facilitant la transmission et la capitalisation d'informations	Existence d'un intranet avec onglet capitalisation / échanges de bonnes pratiques / bases méthodologiques ; existence d'un réseau informatique organisé pour faciliter la capitalisation des savoirs	Non ou plutôt non	4	
		Plutôt oui	3	
		Oui, tout à fait	1	
Au sein de l'entité considérée, les espaces de travail sont rapprochés physiquement	Facilité des échanges informels ; la majeure partie des bureaux (concentrant au moins 80% des personnels de l'entité) sont à proximité les uns des autres	Non ou plutôt non	4	
		Plutôt oui	3	
		Oui, tout à fait	1	
TOTAL sensibilité modes d'organisation		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité modes d'organisation	Total compris entre 3 et 5	**Feu vert**	Les modes d'organisation sont favorables au transfert de savoirs
	Total compris entre 6 et 9	**Feu orange**	Les modes d'organisation sont peu favorables au transfert de savoirs
	Total compris entre 10 et 12	**Feu rouge**	Les modes d'organisation sont défavorables au transfert de savoirs

Méthodologie : approche par les situations de travail



Le deuxième axe d'identification des emplois sensibles se situe au niveau des situations de travail. La notion de poste s'impose donc comme le champ d'analyse privilégié. Cette analyse peut porter indifféremment sur un poste particulier ou sur un ensemble de postes aux caractéristiques très proches. L'approche par les situations de travail combine quatre approches :

- la sensibilité liée au positionnement du poste (ou des postes) considéré(s) dans l'entité ;
- la sensibilité liée à la nature transverse du poste (ou des postes) considéré(s) dans l'entité ;
- la sensibilité liée aux savoirs formels mobilisés au sein de(s) poste(s) considéré(s) dans l'entité ;
- la sensibilité liée aux savoirs informels mobilisés au sein de(s) poste(s) considéré(s) dans l'entité.



Étape 3 : analyse de la sensibilité en fonction du positionnement du poste dans l'entité considérée

Appréciation du positionnement du (des) postes au sein de l'entité	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
Le poste considéré est positionné ou non sur une activité qui peut faire l'objet d'une sous-traitance externe	La sous-traitance externe est pratiquée sur ce poste dans certaines administrations (ministères, collectivités, établissements publics)	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Le poste considéré est mobilisé ou non sur un enjeu ministériel explicité	Il a été formulé une ou plusieurs priorités ministérielles sur le domaine du poste concerné	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	3	
Le poste considérée est ou non isolé au sein de l'entité	Il existe un ou plusieurs postes identiques au sein de l'entité (même profil de poste)	Le poste considéré est unique au sein de l'entité (fiche de poste unique)	5	
		Le poste considéré est peu fréquent au sein de l'entité (quelques unités)	3	
		Le poste considéré est plutôt fréquent au sein de l'entité	1	
Le poste considéré est ou non intégré à une équipe de travail	Le poste fonctionne en relative autonomie par rapport à son identique au sein de l'entité d'appartenance (peu de collaborations internes nécessaires…)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	3	
Le poste considéré a fait l'objet ou non d'une description de poste	La description de poste apparaît aujourd'hui périmée et/ou incomplète (pas de prise en compte d'évolutions techniques récentes, savoirs manquants…)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	3	
TOTAL sensibilité positionnement du (ou des) poste (s)		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité liée au positionnement du (des) poste(s)	Total compris entre 5 et 8	**Feu vert**	Le positionnement du (des) postes(s) considéré(s) dans l'entité est favorable au transfert des savoirs
	Total compris entre 9 et 12	**Feu orange**	Le positionnement du (des) postes(s) considéré(s) dans l'entité est peu favorable au transfert des savoirs
	Total compris entre 13 et 15	**Feu rouge**	Le positionnement du (des) postes(s) considéré(s) dans l'entité est défavorable au transfert des savoirs

Étape 4 : analyse de la sensibilité attachée à la nature transverse du poste dans l'entité considérée

Nature transversale du (des) postes considéré(s) au sein de l'entité	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
Le(s) poste(s) considéré(s) implique(nt) de nombreux échanges au sein de l'entité considérée	Le poste suppose des réunions fréquentes et/ou des ajustements quasi-quotidiens avec les autres services de l'entité	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	4	
Le(s) poste(s) considéré(s) suppose(nt) ou non des interfaces interministérielles nombreuses	Le poste suppose d'entretenir des relations régulières avec d'autres ministères (soit plusieurs interfaces par semaine : réunions, appels téléphonique, courriels…)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	4	
Le(s) poste(s) considéré(s) suppose(nt) ou non des interfaces avec des partenaires externes (sous-traitants, fournisseurs, autres institutions)	Le poste suppose d'entretenir des relations régulières avec d'autres partenaires (soit plusieurs interfaces par semaine : réunions, appels téléphoniques,courriels…)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	2	
TOTAL sensibilité nature transversale du (ou des) poste (s)		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité liée à la nature transversale du (des) poste(s)	Total compris entre 3 et 5	**Feu vert**	La nature du (des) poste(s) considéré(s) n'augmente pas la sensibilité en matière de transmission des savoirs
	Total compris entre 6 et 8	**Feu orange**	La nature du (des) poste(s) considéré(s) augmente la sensibilité en matière de transmission des savoirs
	Total de 9 ou 10	**Feu rouge**	La nature du (des) poste(s) considéré(s) augmente fortement la sensibilité en matière de transmission des savoirs

N.B. : la formulation des indicateurs doit être adaptée en fonction du contexte de l'administration considérée, notamment quand il s'agit d'apprécier les notions de fréquence de réunions, de relations, etc. Il est conseillé de les calculer à partir d'une moyenne évaluée préalablement pour chaque entité.



Étape 5 : analyse de la sensibilité au regard des savoirs formels mobilisés au sein de(s) poste(s) considéré(s)

Critères de sensibilité en matière de savoirs formels	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
Présence de guides méthodologiques permettant une bonne maîtrise des savoirs liés au(x) poste(s) considéré(s)	Il existe de tels outils attachés au(x) poste(s) considéré(s)	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Présence de *corpus* théoriques attachés à la bonne maîtrise des savoirs liés au(x) poste(s) considéré(s)	Il existe de tels outils attachés au(x) poste(s) considéré(s)	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Actualisation fréquente des savoirs liés au(x) poste(s) considéré(s)	La mise à jour des connaissances doit être effectuée régulièrement (rythmes infra-annuels)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	3	
Dispositif de formation initiale	Le dispositif de formation initiale est bien adapté à la maîtrise des savoirs liés au(x) poste(s) considéré(s)	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Dispositifs de formation continue liés à la maîtrise du(des) poste(s) considéré(s)	Il existe un dispostif de formation continue bien adapté	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Temps d'acquisition des savoirs attachés au(x) poste(s) considéré(s	Le temps d'acquisition des savoirs attachés au(x) poste(s) considéré(s) se mesure....	En années	5	
		En semaines ou en mois	1	
TOTAL sensibilité en matière de savoirs formels		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité aux savoirs formels mobilisés au sein du (des) poste(s)	Total compris entre 6 et 10	**Feu vert**	Les savoirs formels attachés au(x) poste(s) considérés présentent peu de risques en matière de transmission
	Total compris entre 11 et 15	**Feu orange**	Les savoirs formels attachés au(x) poste(s) considérés présentent quelques risques en matière de transmission
	Total compris entre 16 et 20	**Feu rouge**	Les savoirs formels attachés au(x) poste(s) considérés présentent des risques importants en matière de transmission

N.B. : L'analyse des savoirs formels repose, en partie, sur une appréciation qualitative de certains dispositifs. C'est pourquoi il est recommandé de constituer un petit groupe d'échanges sur ces questions.

Étape 6 : analyse de la sensibilité au regard des savoirs informels mobilisés au sein de(s) poste(s) considéré(s)

Critères de sensibilité en matière de savoirs informels	Indicateurs	Valeurs de référence		Résultats
Importance des réseaux informels	La bonne maîtrise du poste suppose l'entretien de réseaux de "contacts" (internes ou externes)	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	4	
Importance de la créativité pour bien tenir le(s) poste(s) considéré(s)	Le poste suppose une bonne créativité	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	3	
Adaptation du système de formation continue à la maîtrise des savoirs informels liés au poste	Le système de formation continue est bien adapté à la maîtrise des compétences relationnelles (ou savoirs comportementaux) attachées au(x) poste(s) considéré(s). Par exemple, mobilisant les techniques de coaching, mise en situation, étude de cas ...	Non ou plutôt non	3	
		Plutôt oui ou oui	1	
Le "tour de main"	Un nouvel entrant sur le poste (et correctement formé) éprouvera des difficultés à bien tenir le poste	Non ou plutôt non	1	
		Plutôt oui ou oui	5	
TOTAL sensibilité en matière de savoirs informels		**Additionner ci-contre les résultats obtenus :**		



Sensibilité aux savoirs informels mobilisés au sein du (des) poste(s)	Total compris entre 4 et 7	**Feu vert**	Les savoirs informels attachés au(x) poste(s) considérés présentent peu de risques en matière de transmission
	Total compris entre 8 et 11	**Feu orange**	Les savoirs informels attachés au(x) poste(s) considérés présentent quelques risques en matière de transmission
	Total compris entre 12 et 15	**Feu rouge**	Les savoirs informels attachés au(x) poste(s) considérés présentent des risques importants en matière de transmission



4. Proposition de positionnement d'un poste

Deux propositions sont formulées ici pour positionner un poste en terme de criticité au regard de la transmission des savoirs.

1) Tableau récapitulatif

On peut présenter les résultats de chacune des six étapes proposées avec l'aide du tableau ci-dessous :

		Résultats	Minimum	Maximum	Résultats par approche	Minimum	Maximum
Approche « Structure »	1. Critères de sensibilité Gpeec		1	20		4	32
	2. Critères de sensibilité liés aux modes d'organisation		3	12			
Approche « Situations de travail «	3. Appréciation du positionnement du (des) poste(s) au sein de l'entité		5	15		18	60
	4. Nature transversale (des) poste(s) considéré(s) au sein de l'entité		3	10			
	5. Critères de sensibilité en matière de savoirs formels		6	20			
	6. Critères de sensibilité en matière de savoirs informels		4	15			

2) Positionnement

Pour positionner les emplois-type et les postes les uns par rapport aux autres, il est proposé deux méthodes selon que l'on souhaite ou non croiser les deux approches.

a) L'analyse n'est pertinente que sur une des approches : la criticité n'est alors appréciée que par rapport à l'échelle de valeur de l'approche retenue (de 4 à 32 ou de 18 à 60).

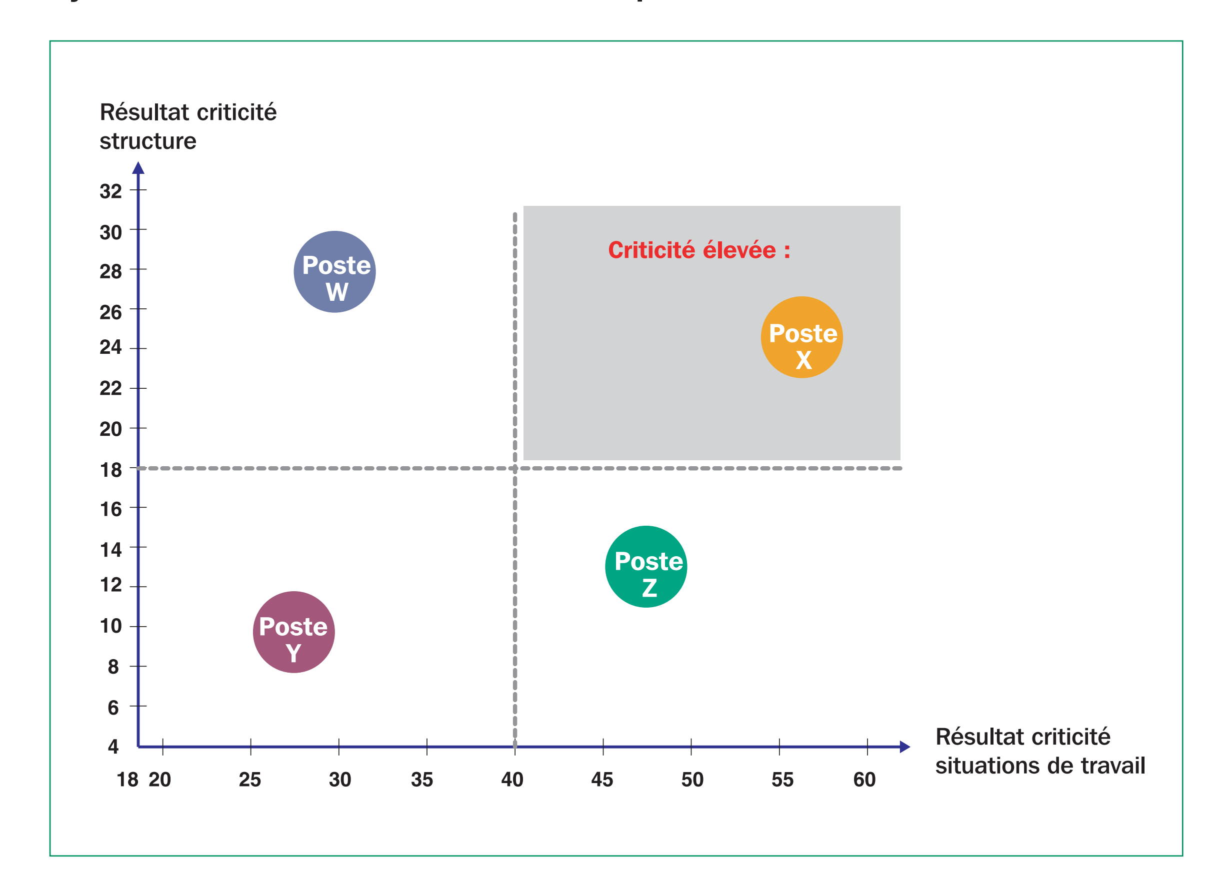
Exemple : l'emploi-type de médecin de prévention peut être critique pour des raisons de démographie médicale (approche « structure »), sans l'être en terme de situation de travail (tous les médecins ont les mêmes savoirs). À l'opposé, un poste de travail situé dans une petite structure pourra être « critique » en terme de transmission des savoirs parce qu'il regroupera les compétences de plusieurs emplois-type, aucun n'étant en situation critique.

b) La criticité est pertinente pour les deux approches : dans ce cas, la criticité d'un poste particulier peut s'apprécier en multipliant entre eux les résultats de chacune des approches, soit :

Résultat approche « structure » [entre 4 et 32] x résultat approche « situations » de travail [entre 18 et 60]

L'intérêt de la multiplication est de discriminer plus fortement et de mieux différencier chaque poste par rapport aux autres au moment de la comparaison finale. Il est aussi envisageable, dans ce cas de figure, de positionner les postes analysés au sein des structures considérées sur la matrice ci-dessous. Cette matrice permet de visualiser simplement les postes pour lesquels il y a une situation de risque en matière de transmission des savoirs.

Synthèse criticité transmission des savoirs pour la structure delta





Conclusion

Les analyses effectuées amènent à insister sur quatre points :

1) il est utile de mobiliser la Gpeec quantitative (combien de compétences disponibles à court, moyen et long terme) afin de déterminer les emplois-type plus concernés que d'autres en matière de turn-over, de mobilité externe, de départ en retraite, etc. Il s'agit de bien focaliser les analyses sur ces métiers à risques démographiques avant d'engager une démarche d'analyse qualitative des risques ;

2) les risques en matière de transmission des savoirs s'appréhendent mal si l'on privilégie l'approche stratégique. En effet, les métiers les plus exposés, que ce soit pour des raisons liées à l'actualité, du fait des priorités gouvernementales ou encore de la stratégie propre des administrations ne sont en général pas ceux pour lesquels il y a des risques importants en matière de transmission des savoirs, le nombre d'agents affectés à ces missions étant souvent soit en nombre suffisant, soit en capacité de transmettre aisément leur savoir (le dossier est structuré à travers des notes et documents ; il est suivi par les managers) ;

3) les risques en matière de transmission des savoirs dépendent fortement du poste de travail, plus que de l'emploi-type ;

4) les risques en matière de transmission des savoirs sont souvent liés à des savoirs dits informels, difficilement « transmissibles » ou formels quand il n'existe pas aujourd'hui de modalités de transfert organisées.

Il ressort des travaux conduits une proposition de méthode d'identification des risques en matière de transmission des savoirs pour les activités de soutien, articulée en deux temps, qui pourront selon les résultats de l'analyse être, ou non, plus ou moins complémentaires :

- une analyse qui porte sur les structures, les organisations de travail. La clé d'entrée pour conduire cette analyse est l'emploi-type (on parlerait de « métier » dans le secteur privé). Cette analyse porte sur deux séries de questionnements :
  - les grands critères de Gpeec quantitatifs ;
  - les critères de sensibilité liés à l'organisation de travail considérée.
- une analyse qui porte sur les situations de travail. La maille d'analyse à privilégier est ici le poste. Cette analyse porte sur quatre séries de questionnements :
  - le positionnement du poste dans l'administration considérée ;
  - la nature transversale du poste considéré au sein de l'entité ;
  - la sensibilité du poste en matière de savoirs formels ;
  - la sensibilité du poste en matière de savoirs informels.

Au terme de cette analyse, il est possible de concentrer les travaux sur les postes présentant les plus grandes difficultés et les plus forts enjeux en matière de transmission des savoirs sur l'un des axes d'analyse ou les deux. En effet, une criticité forte en terme de structure n'implique pas une criticité forte en terme de situation de travail et inversement. Néanmoins, les deux analyses peuvent, bien entendu, converger.

La méthodologie proposée privilégie les questions concrètes que peuvent se poser les administrations (DRH et/ou managers) pour identifier les risques en matière de transmission des savoirs dans les domaines de soutien de l'administration. Les indicateurs et les valeurs de référence associés à chaque batterie de questions permettent de situer le poste en terme de criticité au regard de la transmission des savoirs.

Si l'étude n'aborde ni les outils de structuration ou de stockage des connaissances, ni même les modalités de transfert possibles des savoirs, elle apporte, malgré son champ très circonscrit, une première contribution, d'ordre méthodologique, à l'identification des compétences « sensibles » dans une organisation, afin de pallier au mieux les risques de perte de compétence.



Annexes

Membres du Groupe de suivi opérationnel de l'étude 29

Lexique relatif à l'étude 30

Personnes interviewées dans le cadre de l'étude 33

Corpus théorique mobilisé dans le cadre de l'étude 34

Guides d'entretien utilisés auprès des responsables de la DGAFP et de la DSAF 35

Exemple de modalités de transfert applicables au sein de la fonction publique de l'État pour les domaines des fonctions de soutien 37

Membres du Groupe de suivi opérationnel de l'étude

Le chef de projet sur la conduite de cette étude était Pascal Ponsart-Ponsart, chargé de mission auprès du sous-directeur des ressources humaines à la DGAFP.

L'étude a été conduite avec l'appui de Nicolas BOURGEOIS, consultant IDRH.

Pour suivre, orienter et valider les travaux, il a été constitué un groupe de suivi opérationnel composé de représentants de la DGAFP et de la DSAF :

- Philippe CLERGEOT, secrétaire général adjoint de l'Observatoire de l'emploi public (DGAFP) ;
- Pierre COURAL, chef du bureau du recrutement et de la formation (FP5 - DGAFP) ;
- Pierre FAROUILH, chef du bureau des affaires générales et budgétaires (FP1 – DGAFP) ;
- Jean-Michel LE ROUGE de GUERDAVID, chef du bureau de la gestion des ressources humaines (DSAF) ;
- Chantal JARRIGE, sous-directrice, secrétaire générale de la DGAFP ;
- Jean-Pierre JOURDAIN, sous-directeur de la gestion des ressources humaines (DGAFP) ;
- Maryse-Dominique LEPLAT, sous-directrice des ressources humaines (DSAF) ;
- Isabelle ORGOGOZO, responsable du Comité de recherche et de prospective (CRP) à la DGAFP ;
- Pascal PONSART-PONSART, chargé de mission auprès du sous-directeur de la gestion des ressources humaines (DGAFP).

Une mention particulière doit être faite à Valérie CELLIER, responsable des marchés au bureau FP1, qui a su apporter, avec à propos, ses savoirs et savoir-faire dans le bon déroulement de cette étude.



Lexique relatif à l'étude

En France, les études de référence sur les questions de transmission des savoirs ont été principalement réalisées dans le secteur privé, si bien que les risques de confusion sont réels entre les notions utilisées au sein des entreprises (métier, compétences...) et celles spécifiques au secteur public (emploi-référence, emploi-type…). Quelques définitions préalables sont présentées ci-après, avec des indications sur la terminologie utilisée au cours de l'étude.

Terme	Définition retenue
Transmission des savoirs	Ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et surtout d'apprentissage, voire de combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs apprenants s'approprient les contenus d'une base de connaissances, de sorte qu'ils deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances. *Source : J.F. Ballay (in Tous managers du savoir, Éditions d'Organisation)*
Knowledge management	Processus systématique d'identification, de capitalisation, de transfert d'informations et de connaissances que les individus peuvent utiliser pour innover, développer et progresser. *Source : American Productivity and Quality Center* *Ce terme n'a pas été utilisé au cours de l'étude. Sa définition, traduite de l'anglais, est très proche de la notion de « transmission des savoirs ».*
Management des savoirs	Capitaliser les informations, et les savoir-faire utiles à l'atteinte des enjeux de l'administration, puis les consolider en les enrichissant d'expériences internes ou d'informations externes, et les faire circuler en les rendant accessibles et partageables à tous ceux qui en ont le besoin. *Source : définition IDRH* *Ce terme décrit une dynamique organisationnelle. L'étude ne se focalisant pas précisément sur les questions de modalités de transfert, cette notion n'a pas été utilisée au cours des travaux.*
Métiers sensibles en matière de transmission des savoirs	Métiers qui nécessitent des actions particulières en matière de transmission des savoirs, par leur situation dans le processus décisionnel (situation de relais entre deux services), par la nature de l'activité exercée (nécessité de maîtriser des savoir-faire nombreux et complexes), par l'évolution de l'environnement (développement de nouvelles techniques, évolution du cadre normatif) et par la dynamique qu'ils possèdent en termes de flux. *Source : définition IDRH* *Cette définition est l'un des produits de sortie résultant des travaux conduits dans le cadre de la présente étude.*

Terme	Définition retenue
Compétence	La compétence est la faculté, purement humaine, de produire un type de résultat. Elle met en œuvre un ensemble de connaissances et d'expériences incorporées dans l'action, combinées à des savoirs explicites qui permettent de traiter une classe de problème et d'y apporter une réponse adéquate. *Source : définition IDRH*
Savoir (ou connaissance)	Le savoir permet la compréhension des objectifs généraux, des procédures, du contexte et des particularités des situations rencontrées. Il favorise l'adaptation et la capacité d'apprentissages ultérieurs ; il se développe tout au long de la vie. On distingue principalement les savoirs généraux relatifs à de grands domaines de connaissance et les savoirs socioprofessionnels liés au contexte (normes, procédures, règles, culture « métier »,...). *Source : Répertoire interministériel des emplois de l'État, ministère de la Fonction publique*
Savoir-faire	Le savoir-faire peut aller de la capacité à exécuter une tâche prescrite à la gestion de situations complexes et inédites, en passant par la maîtrise d'outils, de techniques ou de méthodes nécessaires pour occuper un emploi. On distingue principalement les savoir-faire techniques qui permettent d'agir et de produire et les savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui. *Source : Répertoire interministériel des emplois de l'État, ministère de la Fonction publique*
Poste	Le poste se définit comme une réalité objective caractérisée par une série de missions, d'activités, de compétences requises pour le tenir. Il revêt une existence administrative, puisqu'il est comptabilisé dans l'organigramme officiel de la structure. Il fait l'objet d'un suivi de gestion et son occupation donne lieu à rétribution. *Source : définition IDRH*
Métier	Le métier se définit comme un ensemble homogène d'emplois présentant une finalité générale, des modes de contribution à l'organisation et des formes d'activité proches . La notion de « métier » renvoie aussi à une dimension « culturelle » : ce qui fonde un métier, c'est aussi un sentiment d'appartenance (parfois diffus) à une communauté professionnelle, ce qui peut susciter également un fort sentiment de solidarité. *Source : définition IDRH*

Terme	Définition retenue
Emploi-type	Regroupement de postes de travail en fonction de leur proximité d'activités, de savoir-faire et de connaissance à mettre en œuvre. Il permet de décrire l'ensemble des emplois d'une structure (par exemple un ministère ou une direction d'un ministère). Cette notion est assez proche de la notion de « métier », utilisée communément dans le secteur privé. *Source : Répertoire interministériel des emplois de l'État, ministère de la Fonction publique*
Emploi-référence	Il décrit de façon synthétique les emplois de l'État. C'est l'unité de base du répertoire interministériel. Il s'agit d'un regroupement d'emplois-type suffisamment proches en termes de mission globale et d'activités pour être occupés par des personnes ayant une même posture professionnelle. *Source : Répertoire interministériel des emplois de l'État, ministère de la Fonction publique*
Savoirs informels	Ensemble des connaissances théoriques et pratiques n'ayant pas fait l'objet de formalisation permettant un apprentissage théorique dont l'acquisition serait rapide. Les savoirs informels sont principalement liés à des connaissances acquises lors de situations de travail. Ils sont principalement véhiculés par les échanges oraux et renvoient fortement aux compétences comportementales de l'individu. *Source : définition IDRH* *La notion de « savoirs informels » s'est imposée au fur et à mesure de nos analyses comme un élément déterminant. C'est en effet sur ce type de savoirs que la transmission apparaît la plus complexe. Nos entretiens auprès des managers mettent bien en évidence que les emplois qu'ils considèrent sensibles en matière de transmission des savoirs concentrent de nombreux savoirs informels.*

Personnes interviewées dans le cadre de l'étude

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

- Bernard AMAT, chef de la section des concours, bureau FP5 ;
- Cécile BERSON-PRAT, chef de la mission Communication ;
- Valérie CELLIER, responsable de la logistique et des achats publics, bureau FP1 ;
- Philippe CLERGEOT, secrétaire général adjoint de l'Observatoire de l'emploi public ;
- Pierre COURAL, chef du bureau du recrutement et de la formation, FP5 ;
- Françoise DUSSERT, chef du bureau des statistiques, des études et de l'évaluation, FP9 ;
- Pierre FAROUILH, chef du bureau des affaires générales et budgétaires, FP1 ;
- Chantal JARRIGE, sous-directrice, secrétariat général ;
- Jean-Pierre JOURDAIN, sous directeur de la gestion des ressources humaines ;
- Isabelle ORGOGOZO, responsable du Comité de recherche et de prospective ;
- Pascal PONSART-PONSART, chargé de mission, sous direction de la gestion des ressources humaines ;
- Marie-Pierre ZUBER, Centre de documentation.

Direction des Services administratifs et financiers (DSAF)

- Alain BEDIKIAN, chef de la section des non-titulaires, bureau de l'administration des personnels et des rémunérations ;
- Philippe COCHENER, Division des systèmes d'information ;
- Françoise JOLLY, chef du bureau de l'administration des personnels et des rémunérations ;
- Maryse-Dominique LEPLAT, sous-directrice des ressources humaines ;
- Jean-Michel LE ROUGE DE GUERDAVID, chef du bureau de la gestion des ressources humaines ;
- Brigitte LIEAU, chef de la section des pensions, retraites et validation de services, bureau de la formation et de l'action sociale ;
- Christine SCHULZ-ROBELLAS, chef de la section recrutement et affectations, bureau de la gestion des ressources humaines.



Corpus théorique mobilisé dans le cadre de l'étude

Auteur	Titre	Edition	Année
Jean-François BALLAY	Tous managers du savoir	Éditions d'Organisation	2002
Jean-Yves PRAX	Manuel de knowledge management	Dunod	2003
Gilles BALMISSE	Guide des outils du knowledge management	Vuibert	2005
Rose DIENG-KUNTZ Olivier CORBY Fabien GANDON	Guide des outils du knowledge management	Dunod	2005
Laurent VEYBEL Patrick PRIEUR	Le knowledge management dans tous ses états	Éditions d'Organisation	2003
Jean-Yves PRAX	Guide du knowledge management des concepts aux pratiques	Éditions d'Organisation	2000
DGAFP	Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime)	DGAFP	2006

Guides d'entretien utilisés auprès des responsables de la DGAFP et de la DSAF

1. **Quelles sont vos domaines d'activités ?**

   En quoi consiste votre fonction ?

   Quelles sont les missions essentielles de votre service ?

   De quel(s) autre(s) département(s) dépendez vous le plus en matière de transmission des savoirs ?

2. **Dans cinq ans, quelles seront les compétences stratégiques nécessaires dans votre fonction de soutien ?**

   Selon l'évolution des missions de votre administration, quelles seront, d'après vous, les compétences stratégiques essentielles dans les prochaines années ?

   Comment percevez- vous les grands flux dans votre administration (départs à la retraite, besoins de recrutement particuliers dans un domaine) ?

3. **Parmi ces compétences stratégiques, lesquelles estimez-vous sensibles ?**

   Quels types de difficulté rencontrez-vous au moment d'assurer une transmission après le départ d'un agent ?

   Pour les emplois que vous avez identifiés, pourriez vous préciser les degrés de sensibilité selon ces premiers critères ?

	Nul	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Départs sans capitalisation					
Turn-over fort					
Affectation peu attractive					
Formation inadaptée					
Expertise longue à acquérir					
Difficultés de recrutement					
Difficulté d'externalisation de la fonction					
Haut degré d'expertise requis					

Selon vous, existent-ils d'autres critères ?

4. **Selon vous, à quels emplois correspondent ces compétences dans la fonction de soutien à laquelle vous participez ?**

5. **Selon vous, quelles sont les activités stratégiques et les compétences critiques au sein des autres fonctions de soutien de la DGAFP et de la DSAF ?**

6. **Selon vous, quelles sont les activités stratégiques et les compétences critiques au sein des autres fonctions de soutien dans les autres ministères que vous connaissez ?**



Exemples de modalités de transfert applicables au sein de la fonction publique d'État pour les domaines des fonctions de soutien

Sont présentées ci-après quelques modalités possibles de transfert des savoirs particulièrement adaptées à la transmission de savoirs dits « informels » et ne nécessitant pas d'outils complexes.

Tuilage	Accompagnement structuré, forme de compagnonnage de la nouvelle recrue par un de ses prédécesseurs.
Binôme	Fonctionnement en doublon sur la période initiale d'intégration. Pratique aujourd'hui exceptionnellement mise en place du fait des coûts induits. En général, les périodes de tuilage sont très courtes.
Témoignage	Assez usité dans certaines firmes anglo-saxonnes. Il s'agit de témoigner de cas réels permettant d'appuyer la mise en œuvre des bonnes pratiques et d'appréhender les risques possibles en cas d'erreur ou de non respect des processus. En général, ces témoignages durent trente minutes maximum et sont réalisés lors de séminaires, de réunions d'équipe. Les messages passent mieux lorsqu'ils sont délivrés dans des moments où les esprits sont plus détendus et donc plus curieux.
Amphi flash	Le ministère de la Défense va prochainement expérimenter les « amphis flash ». Le principe est proche du témoignage, mais apparaît plus institutionnalisé. Au moment de la pause déjeuner, une séance d'environ une heure est consacrée à l'actualité d'un bureau ou d'un projet en mettant en avant les contributeurs opérationnels.
Communauté de pratiques ou de métier-type	Favoriser la rencontre des personnes ayant des pratiques similaires ou ayant de nombreuses interfaces pour leur permettre d'une part, d'échanger sur les bonnes pratiques, d'autre part d'identifier et de définir ensemble des améliorations possibles du système.
Formation	Actualisation des modules de formation en y intégrant les savoirs identifiés s'ils apparaissent utilement formalisables. Intégration dans les dispositifs de formation de « cas pratiques », « mises en situation », et intervention de porteurs de métiers expérimentés pouvant présenter leurs modes de travail personnels, leurs pratiques, et ainsi transférer - autant que de possible - leur « tour de main ».
Note de "passation"	Document structuré permettant de définir les étapes clés de la prise de poste (identification des principaux interlocuteurs, rôle attendu et attitudes, outils de gestion disponibles, indicateurs clés à surveiller, etc).
Guides pratiques	Guide des procédures, rédigé dans le souci d'être centré sur l'utilisateur et les principales difficultés qu'il peut rencontrer.
Répertoires d'experts	Annuaire des experts à contacter correspondant à des domaines d'expertise spécifique.



Le présent « Point Phare » s'interroge sur une difficulté qui n'a, jusqu'à présent, jamais été bien résolue dans la fonction publique : assurer une continuité dans le traitement des dossiers et dans la conservation des savoirs à la suite du départ d'un agent.

Conduite sous l'égide de la DGAFP avec l'appui du cabinet IDRH, une étude a été réalisée aboutissant à l'élaboration d'une méthode, présentée dans le présent document, pour identifier les emplois les plus vulnérables en matière de transmission des savoirs au sein des activités de soutien de l'administration.

La méthode proposée privilégie les questionnements concrets que peuvent se poser les administrations (DRH et/ou managers) pour identifier les principaux risques en matière de transmission des savoirs, afin de pouvoir concentrer les travaux sur les postes présentant les plus grandes difficultés et les plus forts enjeux en la matière.

collections de la DGAFP

Rapport d'activité ministériel

Bilan d'activité du ministère, ce document présente les actions non seulement de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), mais aussi celles des entités incluses dans le périmètre du ministère de la Fonction publique.

Fonction publique : faits et chiffres

Synthèse des données statistiques et analytiques de la fonction publique - État, territoriale et hospitalière -, ce « bilan social » permet de comprendre son évolution année après année et constitue, à ce titre, un indispensable document de référence pour les décideurs, les responsables syndicaux, les gestionnaires… mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Ressources humaines

Piloter la gestion des ressources humaines de l'État, assumer en quelque sorte les fonctions d'une « DRH groupe » de l'administration, telle est l'une des grandes missions confiées à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Cette collection rassemble toute l'information nécessaire concernant le recrutement, la carrière, la rémunération et la gestion des agents de la fonction publique.

Emploi public

Créé en 2000 pour assurer une meilleure transparence sur l'emploi public dans les trois fonctions publiques, et pour mettre en place les outils d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), l'Observatoire de l'emploi public (OEP) diffuse notamment chaque année un rapport.

Statistiques

La collection « Statistiques », déclinée en deux publications distinctes, diffuse les travaux du bureau des statistiques, des études et de l'évaluation de la DGAFP. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Il convient particulièrement aux chercheurs et statisticiens.

Perspectives

Présidé par une personnalité indépendante, le Comité de la recherche et de la prospective de la DGAFP conduit des recherches sur l'évolution de la fonction publique. Il organise des rencontres avec des experts et commande, à des chercheurs, des études dont les principales sont publiées dans cette collection.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intradoc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude… Elle est destinée notamment à l'encadrement supérieur de la fonction publique (directeurs de personnel, services gestionnaires …).

www.fonction-publique.gouv.fr

© DGAFP - Mission communication - Janvier 2007 - Réalisation et Impression Stud'imprim - 01 40 96 29 50 - ISBN 918-2-11-095920-1